



**FACULDADE NATALENSE PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO RN – FARN.  
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
GRASIELLY ALVES DE LIMA**

**Caso de Ensino em Administração e Gestão de Negócios**

## *O CASO DOS TRÊS IRMÃOS*

**Natal / RN  
Dezembro - 2009**

## Introdução

Moleque cresceu de repente  
Homem a vida te fez  
Deixou de ser inocente  
Entregou se à vida de vez

Irmãos saudades eu tenho  
E choro sempre ao lembrar  
Do tempo em que éramos pequenos  
E corríamos a vida a brincar

Agora menino criança  
Me diga porquê foi crescer  
Deixando para traz sua infância  
Buscando na vida vencer

E agora homens já feitos?  
Respondam-me como vou contar  
Esse conto e seu desfecho  
Para nossa família, nosso lar  
Se nosso amor que era tão fraterno  
Hoje se veste num terno  
Com cores que não ressaltam o olhar.

---

Vou lhes contar uma história  
De três moços da Vida&Lar  
Uma empresa de material de construção  
Que três irmãos sonharam em montar

A Vida&Lar é uma pequena empresa de materiais de construção que foi fundada por três irmãos em 1993. O mais velho, Joaquim, foi quem pensou e deu início à empresa no ramo de construção, no entanto o mercado foi crescendo e ele observou que não daria conta de tudo sozinho. Refletindo muito a respeito, decidiu convidar seus dois irmãos para serem sócios. Nessa época, Joaquim via com bons olhos a incorporação de sua família em seus negócios.

Inicialmente a sociedade era muito produtiva e todos estavam muito empolgados com o desenvolvimento da empresa. As funções de cada um foram definidas, Joaquim cuidava da logística, Marcos do setor de RH e toda a parte financeira e o irmão mais novo, Mateus, era responsável pelo setor de compras.

Com seu crescimento foram abertas duas filiais que ficaram sob a administração de outros membros da família. Os três sócios-irmãos preferiram ficar na matriz de onde controlavam tudo, pois para eles a sede da empresa era o marco de toda a história e ninguém queria separar-se dela.

Embora o crescimento tenha sido benéfico possibilitando a expansão da empresa, este ocorreu de maneira repentina e desordenada escondendo falhas estruturais que surgiram depois ocasionando densos conflitos dentro da empresa. Havia mercadorias encalhadas no estoque, o layout da matriz não favorecia a disposição dos produtos que muitas vezes ficavam em prateleiras amontoadas de mercadorias sem nenhuma segmentação. As finanças estavam caóticas, dada à ausência de ferramentas de controle financeiro e contábil. O setor de entregas e distribuição, apesar da empresa possuir dois caminhos, estava deficiente e desorganizada causando atraso das encomendas e gerando insatisfação dos clientes.

A empresa não tinha critérios plausíveis de uma boa administração quando se tratava do termo contratação de mão-de-obra, fato que comprometia as atividades da empresa. Às vezes para se contratar alguém bastava apenas que o candidato a vaga soubesse ler e não eram realizadas capacitações aos empregados já existentes.

Diante de tudo isso um problema maior apontava: à incompatibilidade de pensamentos entre os irmãos no tocante a gestão do negócio - e isto afetava diretamente o desenvolvimento da empresa - principalmente quando um começou a intervir no setor do outro fazendo com que os funcionários ficassem completamente confusos e inseguros quando solicitados para executar uma tarefa. Dada à ausência de uma unidade

de comando e a confusão de ordens contraditórias os mesmos eram denominados de irresponsáveis e improdutivos.

Estes fatos repercutiam em constantes conflitos levando os irmãos a discutirem na frente de clientes, fornecedores e funcionários, criando um verdadeiro clima de tensão e stress.

Alguns funcionários chegaram a querer mudar-se para as filiais afirmando que o clima de lá era mais favorável para trabalhar, na matriz só permanecia quem realmente precisava do dinheiro para sobreviver, conforme relato de uma das funcionárias: *“Eu prefiro trabalhar nas outras lojas a trabalhar aqui. Lá é um ambiente alegre, aconchegante. Aqui você não vê isso! É só briga, maus tratos e cobrança. Tem gente que só fica, porque tem que comer e manter os filhos. Não é bom trabalhar assim”*.

Funcionários que trabalham em empresa com conflitos familiares podem ser pegos em um fogo cruzado onde a manutenção da imparcialidade ou neutralidade estrita por muitas vezes é dificultada. E a ausência de neutralidade dos funcionários pode fazer com que o mesmo perca o apoio dos outros membros no momento em que o mesmo colocar-se a favor de alguma pessoa da família. O ambiente de negócios é competitivo e isto afeta tanto a família como os colaboradores da empresa.

### **História da empresa**

A Vida&Lar é uma empresa de pequeno porte que existe a dezesseis anos no mercado e foi fundada por Joaquim, irmão mais velho e sócio da empresa. A empresa teve início devido ao insucesso de outro empreendimento de Joaquim. O mesmo tinha um comércio no centro da cidade que funcionava durante toda a semana no centro da cidade. O comércio era um ponto de descontração para grande parte das famílias da cidade do Natal. Porém, com os surgimentos de shoppings e de outras formas de entretenimento os clientes começaram a se evadir e Joaquim observou que era hora de fechar seu negócio.

Em meio à situação, Joaquim possuía um terreno na região norte da cidade que era considerada uma área em expansão, pouco explorada e com potencial para consumo devido à formação de vários conjuntos habitacionais e da existência constante de demandas para reformas de casas construídas. Logo, o mesmo resolveu montar uma empresa de material de construção.

Com o passar do tempo a empresa progrediu e Joaquim percebeu que sozinho seria difícil gerenciá-la. Sendo assim resolveu chamar seus irmãos para serem sócios da empresa. Como o passar do tempo duas filiais foram abertas em bairros distintos e ficaram sob a gerência das esposas e filhos dos sócios.

Devido à evolução do mercado e ao crescimento da construção civil ocorreu uma proliferação de empresas no ramo, bem como a concorrência com as grandes empresas tornou-se acirrada. Com isso a Vida&Lar tentou se associar a uma rede de materiais de construção para adquirir maior competitividade no mercado, mas devido a conflitos de opiniões entre os integrantes da rede, os três irmãos abandonaram as reuniões e decidiram enfrentar eles mesmos os obstáculos.

Embora a Vida&Lar tenha suportado as dificuldades e se estabilizado no mercado a mesma não evoluiu em relação aos setores administrativo e financeiro, as situações superadas foram baseadas no controle empírico e prático daqueles que a administrava. As anotações eram feitas de maneira bastante artesanal e sem conhecimento da dinâmica das contas da empresa o que tornava arriscado cada tomada de decisão. O histórico das falhas gerenciais somadas as contendas administrativas e familiares transformou a situação da empresa em uma verdadeira “bola de neve”.

### A hora é essa...

Durante certo período de tempo muitas reuniões foram marcadas entre os gestores da empresa para identificar os problemas e buscar soluções, mas todas as tentativas foram frustradas, estas ao contrário eram precursoras de mais conflitos que não levavam a um denominador comum, sentimentos familiares acabavam por interferir em decisões administrativas.

Indignado com a situação Mateus, o irmão mais novo e sócio da empresa, percebeu que eles não teriam condições de resolver os problemas sozinhos e decidiu que havia chegado o momento de uma intervenção externa, então buscou ajuda de uma empresa de consultoria.

A princípio os consultores foram a Vida&Lar com o objetivo de obter o maior número de informações possíveis para identificação dos problemas da organização e assim elaborar um diagnóstico e plano de ação para a empresa. Tais ações foram realizadas através de reuniões com os sócios, gerentes das filiais - que também eram membros da família - e alguns funcionários que nem sempre estavam presentes.

No segundo diagnóstico de consultoria realizada junto à empresa no ano de 2008 foram constatadas as seguintes deficiências: ausência de controles financeiros (fluxo de caixa, contas a receber e a pagar), inexistência de cadastro de clientes/fornecedores, layout desfavorável com produtos amontoados sem nenhuma segmentação, estoque com mercadorias encalhadas e a logística caótica e improvisada.

As finanças da empresa estavam comprometidas dadas à falta de gestão financeira - alguns títulos foram protestados e os bancos restringiram o crédito. Além do mais o pró-labore dos sócios estava acima da capacidade de pagamento da empresa o que agravava ainda mais as contas da organização.

Em um das reuniões o consultor cogitou a possibilidade de uma redução no pró-labore e muito subitamente Marcos explanou que isto não seria possível, conforme declaração: *“Não há a mínima possibilidade de uma redução, pois eu tenho contas para pagar e não posso diminuir meu padrão de vida”*.

Ao mesmo tempo Mateus reprovava a colocação de seu irmão Marcos afirmando: *“Assim fica difícil”*. E Mateus já começava a relatar problemas existentes no setor de compra que se somava ao financeiro: *“Tem gente de outras lojas que me liga para eu comprar certas mercadorias que ficam lá encalhadas. Não é porque eu acho uma peça bonita que as pessoas vão gostar ou ter condições de comprar. Aí o dinheiro fica parado no estoque”*.

Também foi detectado que os conflitos internos e o clima de instabilidade repercutiam em um elevado grau de descontentamento e desmotivação dos funcionários que trabalham na matriz.

Por outro lado, os proprietários possuem uma atitude bastante assistencial junto aos seus colaboradores. Um dos sócios declarou que quando alguns dos seus colaboradores passam por problemas são a eles que os mesmos procuram para ajudá-los. Estas ações geram um sentimento de gratidão e fidelidade à empresa. Uma parte de seus funcionários já estão há muito tempo na empresa.

Durante as reuniões era difícil não haver acusações de um para o outro e eram notórios nos semblantes, nas palavras, no respirar profundo e nas lágrimas que rolavam discretamente por detrás dos óculos o desgaste emocional, físico e psicológico que a situação causava a todos.

## **O estranho...**

Confidenciar a alguém sua história de vida e esperar que a mesma possa lhe auxiliar a enfrentar seus problemas, não é algo fácil para uma porção gente. Confessar suas fraqueza e admitir não conseguir sair de uma situação sozinho é uma atividade muitas vezes árdua para o confessor. Principalmente, quando esta pessoa é alheia ao seu ciclo de relacionamentos e vem com propostas de mudanças.

A presença de pessoas estranhas pode gerar a princípio um clima de desconfiança no ambiente até que um relacionamento seja construído. Na consultoria da empresa Vida&Lar não foi diferente. No entanto não era isto que preocupava o consultor, pois o tempo e a experiência profissional já o haviam ensinado que o contato constante se encarregaria de atar os laços de confiança entre ambos e sanar qualquer suspeição.

Também não eram os problemas já detectados nas reuniões, mas sim a possível resistência das partes envolvidas as mudanças. Isto sim deixava o consultor com certa inquietude, uma vez que ele sabia que não seria possível diagnosticar melhorias e obter resultados favoráveis para a empresa se os gestores não estivessem dispostos a implementá-las.

## **O problema**

Ah belo dia ensolarado! O zunzum dos carros, o barulho das portas de rolo erguendo-se, o acenar de bom dia dos proprietários do comércio á frente, telefone tocando, clientes chegando, funcionários resmungando. Como máquinas que são acionadas para desempenhar suas atividades, assim, começa o dia dos proprietários e funcionários da Vida&Lar. Assim começa o dia de muita gente. Esse corre-corre esconde coisas que só o chegar da noite trás átona.

Depois de um dia corrido, Marcos chega à sua casa e faz seus afazeres normais: toma banho, janta e senta-se em sua poltrona predileta. Neste momento apesar de querer se esquecer do mundo algo sempre vem em sua lembrança: a empresa. E como um piscar de olhos sua mente começa a correlacionar fatos, e, algumas questões tendem a sinalizar em seus pensamentos.

Nesse instante Marcos começa a se perguntar: como resolver os conflitos com seus irmãos? Como evitar que as discussões familiares afetem o desempenho da empresa? O que a empresa pode fazer para melhorar o relacionamento entre patrões e empregados? E principalmente, que medidas adotar para sanar as falhas gerenciais existentes no setor financeiro, na logística, layout e estoques decorrente do crescimento acelerado e desorganizado da empresa? Esses eram questionamentos que se repetiam antes de Marcos adormecer e, que por muitas vezes lhe tirou o sono e o sossego de uma noite aparentemente tranqüila se não fosse o turbilhão de questionamentos em sua cabeça.

## **Notas de Ensino**

### **Resumo:**

A Vida&Lar é uma empresa de material de construção existente a aproximadamente 15 anos no mercado, caracteriza-se por ser uma organização familiar constituída através de uma sociedade entre três irmãos que também são gerentes da empresa e outros membros com grau de parentesco. Conta com um grupo de colaboradores que trabalham há bastante tempo na empresa. A empresa sofreu um crescimento rápido ocasionando sua expansão e a criação de duas filiais em localidades distintas. Os sócios controlavam tudo diretamente da matriz. Mas este processo de crescimento não foi planejado o que implicou no surgimento de vários problemas administrativos. A ausência de uma política eficaz de gestão fez fomenta falhas existentes no setor financeiro, contábil e de gestão de pessoas. Além destes obstáculos outro problema emergia ferozmente: os conflitos familiares existentes dentro da empresa. Neste sentido algumas perguntas merecem ser respondidas: em uma organização familiar como evitar que os interesses familiares se sobreponham aos interesses da empresa? Qual a melhor alternativa a ser tomada quando existem incompatibilidades entre os familiares que fazem parte da administração da empresa? Que ferramentas de controle devem ser adotadas para erradicar problemas originados de um crescimento não planejado? O relato é contado do ponto de vista do consultor que através de visitas para elaboração de diagnóstico acompanhou de perto as angustias e aflições nas quais passavam os irmãos e os demais colaboradores da empresa. Essa consultoria foi realizada em 2008 e a empresa foi acompanhada até meados de 2009.

Palavras-Chaves: Empresa Familiar; Unidade Familiar *versus* Organização Empresarial; Ferramentas de gestão; Capacitação.

### **Fonte dos dados:**

O presente trabalho tem como base: a utilização de dados primários oriundos de questionários aplicados aos gerentes e a consultoria realizada junto à empresa. Utilização de dados secundários obtidos através de pesquisas bibliográficas e documentais como fonte de embasamento teórico aos fatos relatados.

### **Sugestões para discussão do caso**

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e gestão de negócios.

A aplicabilidade das atividades em sala de aula deve ser conduzida da seguinte forma: a) Leitura individual para compreensão geral do texto; b) Formação de pequenos grupos para identificação (lista) e discussão dos problemas; c) Levantamento das possíveis alternativas de soluções para problemas identificados; d) Discussão das alternativas encontradas em plenária; e) Fechamento com orientações conceituais do professor.

### **Objetivos Educacionais:**

A história da empresa Vida&Lar tem como finalidade: 1) proporcionar ao aluno o conhecimento das problemáticas e características existentes nas micro e pequenas empresas familiares; 2) Induzi-los a reflexão dos conflitos causados pelo choque entre o interesse familiar e o interesse corporativo; 3) Possibilitar ao aluno identificar e aplicar as ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para a solução dos problemas administrativos; 4) Estimular o aluno a pensar do ponto de vista do consultor para elaboração de propostas de mudanças; 5) Aliar a teoria à prática.

### **Questões:**

- 1) As questões apresentadas durante a narrativa da empresa Vida&Lar pode ser caracterizada como uma problemática existente nas maiorias das empresas familiares brasileira. Explique como você percebe esta situação.
- 2) As empresas familiares são estruturas normalmente contraditórias, pois por muitas vezes colocam em cheque os interesses da família *versus* o interesse da empresa. Do ponto de vista do consultor, qual seria a melhor proposta para a resolução dos conflitos entre os irmãos, visto que este problema pode afetar as relações familiares além da própria empresa?
- 3) Dado o contexto, que ferramentas de controle e gestão poderiam ser implantadas para resolver as questões administrativas da empresa (finanças, estoques, logística e gestão de pessoas)?
- 4) Que medidas devem ser adotadas pelos gestores para promoverem a capacitação dos colaboradores e injeção de novos talentos na empresa?

### **Direcionamento das questões:**

Para que o aluno possa entender a complexidade que envolve as organizações familiares e as origens de suas relações é importante abordar o contexto histórico e deixar clara a definição de família, cultura e de sociedade nacional como fatores que contribuíram para a sua formação.

A empresa familiar brasileira como fruto do berço da colonização brasileira via capitânicas hereditárias, primeira forma de empreendimento privado existente no Brasil, trouxe consigo a mentalidade protecionista aliada ao sentimentalismo e paternalismo familiar. E estas características intrínsecas na sociedade brasileira provocam o enfraquecimento e risco de sobrevivências as empresas familiares levando as a morte e decadência. E isto pode ser percebido nas práticas empresariais.

Na empresa Vida&Lar não é diferente. Tais características são passíveis de identificação no narrar dos acontecimentos. Pode ser percebida a existência de paternalismo na empresa, através da contratação de familiares para assumir cargos de gerencias, bem com o assistencialismo dado aos funcionários. É importante ressaltar que muitas vezes estas combinações ocorrem pela proximidade e confiança existente entre os entes familiares.

Deve-se ressaltar a contradição existente unidade familiar, no qual os valores como histórias pessoais entrelaçadas, laços de afeição entre os membros e vínculos sanguíneos indissolúveis são traços marcantes neste tipo de relação, versus, envolvimento mutuo, porém superficial das relações corporativas, cujo interesse é voltado para os resultados do trabalho e é marcado pelo envolvimento intelectual, frio e racional. Essa confluência ente dois sistemas opostos quando se encontram dificilmente não desembocam em alguma forma de conflito, ou seja, a cultura de aglutinação na empresa familiar juntamente com o capitalismo competitivo e dinâmico é incompatível. (MACÊDO, 2001, p.26)

Existem várias definições acerca do termo empresas familiares, algumas definições limitam as empresas familiares como aquelas nas quais tiveram em sua sucessão três gerações. Para o presente ensino de caso é aconselhada uma abordagem mais ampla, ou seja: *“aquela em quem um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital”*. (LANZANA, 1999, p.33).

A condução do caso de ensino deve ter como premissa o conhecimento do aluno acerca do tipo e porte da empresa, bem como reconhecer as peculiaridades das empresas familiares como: a valorização das relações afetivas sobrepondo à lógica racional de uma organização. A valorização do tempo de permanência do indivíduo como atributo superior a sua competência; expectativa de elevada fidelidade; paternalismo e autoritarismo são fatores preponderantes nas relações entre patrão e subordinados e centralismo nas decisões, embora este seja mais ágil e menos burocrático.

Alguns fatores desfavoráveis à empresa familiar devem ser ressaltados: choque de interesses entre empresa e família; empresa considerada como a “galinha dos ovos de ouro”, na qual membros utilizam recursos da empresa para fins familiares ou pessoais causando a descapitalização da mesma. Resistência ao novo e a modernização, usam o critério de familiaridade e antiguidade para empregar e promover ascensão de cargos em detrimento da competência profissional. E a ausência de controles financeiros ou contábeis. O aluno deve ser capaz de identificar estas características no texto e elaborar uma análise crítica.

Uma questão importante a ser abordada é o papel da consultoria. Deve ser trabalhado com o grupo os objetivos da consultoria, que é ajudar na análise e solução de problemas práticos. É um serviço independente e caracterizado pelo desapego do consultor, cujo mesmo não deve se envolver emocionalmente com as questões apresentadas, embora tenha que propiciar um clima de relacionamento e confiança com a parte que o contratou.

Em uma consultoria tão importante quanto à competência do consultor é o comprometimento dos dirigentes para a resolução dos problemas. E todo o cliente tem direito de decidir até onde o consultor pode intervir e onde quer que ele encerre o trabalho. (LODI, 1989, pg. 37)

Quanto aos conflitos entre interesse familiar *versus* interesse da empresa em corporações familiares a interposição de dos interesses familiares dificultam o processo gerencial da empresa e para que o negócio sobreviva é imprescindível que seus interesses não sejam comprometidos pelas necessidades e satisfação familiares.

Em relação às discordâncias entre os irmãos da Vida & Lar alguns estudos sobre governança de empresas familiares mostram que estes tipos de conflitos podem ter como causas as desavenças originadas da infância ou simplesmente a incompatibilidade de perfis, que podem ser detectadas ainda quando crianças.

O grupo poderá propor algumas soluções para estes conflitos, no entanto é necessário bom senso para ponderar qual a medida mais apropriada, eficiente e eficaz para a resolução do caso. Lodi (1989) argumenta que quando os irmãos não se somam, o melhor é separá-los, seja para setores ou filiais diferentes. E até mesmo separar o patrimônio de forma que se tornem independentes, atuando em áreas distintas. A cooperação não deverá ser compulsória, mas sim voluntária.

Muitas vezes adiar a solução ou esperar o tempo passar não resolve estes tipos de conflitos. É inútil e prejudicial prolongar uma conciliação, quando somente uma separação irá sanar o mal existente.

Nesta etapa os alunos precisam ter conhecimento que as empresas de pequeno porte são limitadas de certa forma por não terem recursos suficientes e seus sistemas de gerenciamento ser insuficientes.

Grande parte dos gerentes das empresas normalmente é generalista e toma decisões sem saber realmente como estão os mercados, a limitação de seus recursos humanos disponíveis, suas finanças e outras. E os gestores das empresas precisam ter informações precisas e significativas se quiserem tomar uma boa decisão.

A empresa Vida & Lar pratica das mesmas falhas pelo desconhecimento das ferramentas de gestão administrativas. Estudos e experiências mostram que a falta de aptidão com o uso do sistema contábil é um dos fatores de insucesso das empresas e, partes das empresas de pequeno porte enfrentam sérios problemas financeiros por não possuírem registros contábeis adequados.

Deve-se mostrar é que é possível aplicar os sistemas contábeis e que os mesmos podem produzir resultados operacionais; permitir comparações rápidas entre resultados operacionais de anos anteriores com metas orçamentárias. Além de facilitar os relatórios de declaração e arrecadação de impostos; revelar fraudes, desperdícios e erros de lançamento.

O objetivo é deixar claro que nas finanças empresariais podem se utilizar várias ferramentas auxiliares de registros contábeis que são instrumentos importantes para a tomada de decisão para os gestores de empresas, exemplo: registro de contas a receber e a pagar; registro de estoque, registro de folhas de pagamentos, fluxos de caixa, relatórios de ativos e outros.

Na gestão de estoques vale ressaltar a importância de mantê-lo na quantidade, na hora e nos locais certos, pois a ausência de matéria-prima ou mercadoria no ponto de venda pode acarretar interrupção no processo produtivo gerando perda de tempo e consequentemente elevação de custo e perda de cliente para concorrentes. Podem ser destacados os métodos de controle: análise ABC, estoque de segurança, método de duas gavetas e estoque just-in-time.

No caso em questão tem que analisar o ramo de atividade. Por ser uma empresa de material de construção, um estoque bem abastecido é essencial, porém tem que analisar as mercadorias que tem maior demanda. Muitas vezes uma mercadoria pode ter uma margem de contribuição menor e colaborar mais em termos de valor para pagamento dos custos fixos em virtude de suas vendas. Enquanto outras possuem uma margem de contribuição maior e em virtude do baixo volume de vendas contribuírem menos para empresa. Esses fatores devem ser levados em contas na hora de determinar o estoque.

Na empresa Vida & Lar o layout, a disposição dos produtos e a logística estavam comprometidas e provavelmente afetando as vendas. O do ambiente de uma loja contribui para o aumento do tempo de permanência do cliente e estimula o seu desejo de compra.

O desenho e a disposição interna da loja devem criar uma "atmosfera" propícia às compras, explorando os sentidos do cliente em todas as suas manifestações e para isso o layout e a disponibilidade dos produtos nos pontos de vendas são fatores importantes e que afetam as decisões dos consumidores na hora da compra.

O layout determina o fluxo dos clientes. É provado através de pesquisas, que o consumidor tem uma "propensão" a olhar e movimentar-se dentro de certos padrões que devem ser considerados na definição do "layout" e que certamente afetam o "desempenho" das vendas.

Além do ponto de venda, layout e disposição dos produtos outro fator afeta a compra do consumidor, ou seja, os canais de distribuição. Canais de distribuição bem planejada podem minimizar problemas de falta de produtos, erros de estoques. Bem como pode contribuir para a fidelização de clientes e gerar valor agregado para os produtos e serviços da empresa.

Como fora relatado no texto grande parte dos funcionários da empresa Vida & Lar estão na empresa há bastante tempo, no entanto não passaram por nenhuma capacitação ou reciclagem. Normalmente em uma empresa familiar o patrão possui um relacionamento individual com seus funcionários, o que a princípio gera fidelidade da equipe, mas com o crescimento da empresa as características o grupo original de colaboradores, seja pela humildade, pelas tarefas repetitivas e pela falta de tempo para uma capacitação, entra em crise, ou pela incapacidade de assumir tarefas mais técnicas ou devido à sobrecarga de trabalho.

As pessoas são peças-chaves para o bom andamento dos negócios. Neste momento o empresário precisa encontrar um ponto de equilíbrio entre a modernização e a tradição. O empresário tem que fazer um “mix” onde os funcionários mais antigos possam começar a exercer novas funções através de capacitações e treinamentos, bem como contratar novas pessoas capacitadas à empresa. O treinamento é importante para atualizar os conhecimentos e as qualificações.

O recrutamento de novas pessoas deve permitir ao empregador localizar candidatos que tenham a capacidade de lhe permitir uma boa escolha. (Longenecker, Moore, Petty, 1997, pg. 446)

Tal procedimento deve ser feito de maneira gradativa para não gerar mudança brusca e frustrações. Com isso a empresa pode implantar um sistema eficiente de promoção de cargos e retirar da empresa o aspecto do assistencialismo funcional ou parentesco familiar e dar ênfase a competência profissional e merecimento. Políticas de níveis de salários, incentivos financeiros e benefícios extras, podem ser adotados como forma de valorização profissional e motivação.

### **Referências Bibliográficas**

LONGNECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresa**. São Paulo. Editora: Makron Books, 1997.

ARBACHE, Fernando Saba; SANTOS, Garnier Almir; MONTENEGRO, Christophe; SALLES, Wladimir Ferreira. **Gestão de Logística, distribuição e Trade marketing**. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. Editora Pioneira. São Paulo, 1984.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Editora Terra & Editora UCG. Goiânia, 2001.

BORBA, José Alonso; MARTENDAL, Taise; MURCIA, Fernando Dal-Ri. Analisando o perfil das empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina: um estudo múltiplo de casos. **Departamento de Administração FEA-USP**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/373.pdf>> . Acesso em: 13 out. 2009.

\_\_\_\_\_. Administrador de futuro: O empreendedor. **Núcleo de Educação à distância. Universidade da Amazônia**. Amazônia. Publicação eletrônica. Disponível em: <<http://www.nead.unama.br/bibliotecavirtual/revista/adcontar/pdf/adcontar31a4.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2009.

CESARINO, Luciana. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) e Faculdades Integradas FAFIBE**. Disponível em: <[http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino\\_microepequenasempresas.pdf](http://www.fafibe.br/revistaonline/arquivos/lucianacezarino_microepequenasempresas.pdf)> Acesso em 15 out. 2009.

\_\_\_\_\_. Empresas familiares começam a adotar arbitragem nos conflitos. **Gilberto Melo – engenharia jurídica**. São Paulo, 21 maio 2008. Publicação eletrônica. Disponível em: <<http://gilbertomelo.com.br/jurisprudencias-e-noticias/50/1775-empresas-familiares-comecam-a-adotar-arbitragem-nos-conflitos>>. Acesso em: 29 nov. 2009.